

Jenni Halme

# Työyhteisöluotsitoiminta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2016

Tekijä(t) Otsikko	Jenni Halme Työyhteisöluotsitoiminta
Sivumäärä Aika	22 sivua + 2 liitettä Maaliskuu 2016
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, ovatko työyhteisöluotsitoiminnan asiakkaat tyytyväisiä saamaansa ohjaukseen ja kuinka työyhteisöluotsitoimintaa olisi mahdollista kehittää nykyisestä. Opinnäytetyö oli kehittämishanke, jossa asiakastyytyväisyyttä ja toiminnan kehittämistä varten tehtiin sekä asiakaskysely että haastattelu.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehyksenä oli työhyvinvointi ja vastuullisuus. Vastuullisuuden osa-alueista opinnäytetyö käsitteli erityisesti taloudellista ja sosiaalista vastuuta jättäen ympäristövastuun huomioimatta, koska se oli opinnäytetyön kannalta epäolennainen. Näiden lisäksi opinnäytetyön viitekehykseen kuului sairauspoissaolojen sekä työkyvyttömyyseläkkeiden taloudelliset vaikutukset yrityksen toimintaan.</p> <p>Kehittämishanke aloitettiin asiakaskyselyllä, joka toteutettiin aitiopaikkakyselynä. Kyselyssä luotsitoiminnan asiakkaat saivat antaa palautetta toiminnasta ja ehdottaa kehitysehdotuksia. Kyselyn jälkeen tulokset käytiin läpi työyhteisöluotsin kanssa ja samalla tehtiin haastattelu toiminnan kehittämisestä. Haastattelussa käytiin erityisesti läpi kyselyn pohjalta ilmi nousseita asioita ja pohdittiin luotsitoiminnan haasteita ja kehittämisen kohteita.</p> <p>Opinnäytetyössä työyhteisöluotsitoiminnan kehittämiskohteiksi nostettiin asioita, joiden toteuttaminen on konkreettista ja ylipäätään mahdollista toteuttaa.</p> <p>Työyhteisöluotsin tulee tehdä selkeä suunnitelma ammatintaitonsa ylläpitämiseksi. Samoin yhteistyökumppanit ja verkostoituminen ovat tärkeitä. Yritystasolla on tärkeää panostaa ja kehittää esimiestyötä.</p>	
Avainsanat	työhyvinvointi, taloudellinen vastuu, sosiaalinen vastuu

Author(s) Title  Number of Pages Date	Jenni Halme Mentoring at work places  22 pages + 2 appendices March 2016
Degree	Bachelor of Business Administration (BBA)
Degree Programme	Business and Administration
Specialisation option	
Instructor	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>The core of this thesis was workplace mentoring as a one solution for wellbeing at work places. The purpose of the study was to investigate the satisfaction of the mentoring experience as well as find development areas. This thesis was a development project to identify key aspects of how to take mentoring to the next level.</p> <p>The framework of the thesis consists of wellbeing at work, social responsibility and financial responsibility. Environmental responsibility was excluded as not being in the core of this thesis. In addition, the framework of reference includes the financial impacts of a company if employees have an increasing number of sick leaves and disability pensions.</p> <p>Development suggestions were discovered by making a customer satisfaction enquiry and an interview. Thesis survey was carried out as an Aitiopaikka-enquiry and the interview was held after the results of the survey were available. In the enquiry the customers were able to give feedback about to mentoring and they had a chance to give suggestions. Feedback and suggestions were discussed in the interview.</p> <p>It is possible to develop the mentoring program even though the results were already highly positive. The enquiry raised the importance of reliable and accurate information and through the interview, particularly the co-operation was raised.</p> <p>The mentor has to plan how to keep and update his professional skills. Contacts and networking is important. At a company level, it is important to invest and develop leadership skills.</p>	
Keywords	Wellbeing at work, Social Responsibility, Financial Responsibility

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kohdeyritys	2
2.1	Henkilöstö	2
2.2	Työnkuva	3
3	Työyhteisöluotsitoimintamallin kuvaus	4
4	Työhyvinvointi sekä taloudellinen ja sosiaalinen vastuu	6
4.1	Työhyvinvointi	6
4.2	Taloudellinen vastuu	9
4.3	Sosiaalinen vastuu	9
5	Sairauspoissaolojen ja ennen aikaisten eläkepäättösten ongelmat	10
5.1	Sairauspoissaolot ja niiden vaikutus työnantajaan	10
5.2	Työkyvyttömyyseläkkeet ja niiden vaikutus työnantajaan	11
6	Kysely	11
7	Haastattelu	15
8	Toiminnan kehittäminen	16
8.1	Tiedottaminen	16
8.2	Tiedonsaanti ja ajantasaisen tiedon päivittäminen	16
8.3	Esimiestyön kehittäminen	17
8.4	Yhteistyöverkon toimivuus	18
8.5	Luotsitoiminnan aloittaminen yrityksessä: tarpeen ja toiminnan määrittely	19
9	Päätäntö	20
	Lähteet	22
	Liitteet	
	Liite 1. Kysely	
	Liite 2. Haastattelu	

## 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä keskitytään suuren logistiikkayhtiön työhyvinvoinnin uudelleen ratkaisuun sekä taloudelliseen ja sosiaaliseen vastuuseen tilanteessa, jossa sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläkepää tökset aiheuttavat yritykselle merkittäviä kustannuksia.

Kaikilla yrityksillä on taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu toiminnassaan sekä vastuu huolehtia työntekijöidensä työhyvinvoinnista. Aihe on ajankohtainen, sillä yritysten on pystyttävä vastaamaan muuttuvan työympäristön haasteisiin siinä kuin työntekijänkin. Työuria pyritään valtakunnallisesti pidentämään, mistä on esimerkkinä vuoden 2017 eläkeuudistus. Työnantajien on siis pyrittävä varautumaan myös siihen, että työpaikoilla on yhä enemmän ikääntyviä työntekijöitä joiden työkyky, -kunto ja -into voivat vaihdella paljonkin (Björkman 2015.)

Kohdeyritys otti vuonna 2013 käyttöön työnohjauksen, asiakasnimeltään työyhteisöluotsipalvelun. Työyhteisöluotsipalvelussa henkilöiden työelämän haasteisiin tartutaan kokonaisvaltaisesti ja henkilökohtaisella otteella ja jossa pyrkimyksenä on saada sairauspoissaolot vähenemään ja eläkepää tösten sijaan löytää henkilöille mahdollisuus jatkaa työelämässä. Tähän asti tulokset ovat olleet hyviä ja palaute pääosin positiivista.

Työnohjauksessa on yleisesti tunnistettu kolme toteutusmuotoa:

- yksilötyönohjaus
- ryhmätyönohjaus
- työyhteisön työnohjaus (Kallasvuo & Koski & Kyrönseppä & Kärkkäinen 2012).

Tässä opinnäytetyössä keskitytään yksilötyönohjaukseen, jota kohdeyrityksessä pääasiallisesti toteutetaan.

Luotsitoiminta on vielä harvinaista, eikä vertailukohtaa toiminnalle muissa yrityksissä oikeastaan ole. Nimi työyhteisöluotsi on kohdeyrityksessä hieman harhaanjohtava, sillä luotsit eivät muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta käsittele työyhteisön haasteita, vaan toiminta on keskittynyt henkilötason haasteisiin. On useita viitteitä siitä, että henkilökohtainen kohtaaminen ja asiakkaan kokonaistilanteen kartoittaminen vie paitsi vähemmän resursseja myös tuottaa parempia tuloksia. Tästä esimerkkinä on Länsi-Pohjassa toimiva mielenterveyshoidon muoto, jota kutsutaan Keroputaan malliksi. Ke-

roputaan mallissa mielenterveyspotilas kohdataan ihmisenä. Jokaisella ihmisellä on oma tarinansa, jota kuunnellen hoitohenkilökunta osaa lähteä auttamaan. Mallia on kehitetty 30 vuotta, ja se on herättänyt kiinnostusta ulkomaita myöten. (Siponmaa 2014.)

Työn todelliset tulokset tulevat näkymään vasta pitkällä aikavälillä mm. pienentyneinä poissaoloprosentteina. Tämä opinnäytetyö haluttiin tehdä, jotta saataisiin ajankohtaista tietoa aloitetusta mallista, ja opinnäytetyössä pyritään asiakastyytyväisyyskyselyn sekä haastattelun avulla löytämään luotsitoiminnasta kehittämiskohteita ja antamaan konkreettisia kehitysehdotuksia toiminnan tulevaisuudelle.

Yleistuntuma luotsipalvelusta on ollut positiivinen, ja työyhteisöluotsit ovat saaneet suoraa hyvää palautetta työstään. Tulokset ovat olleet konkreettisia ja helposti mitattavia. Tämän tyyppisessä palvelussa kuitenkin positiivisen palautteen antaminen on helpompaa kuin negatiivisen ja siten yleisempää.

Tätä varten opinnäytetyön osana tehtiin kysely luotsitoiminnan asiakkaille, jotta käsiteltäväksi saataisiin myös asiakasnäkökulma. Haastattelun avulla käytiin läpi kyselyn tuloksia ja käytännön ongelmia työyhteisöluotsin työssä sekä pyrittiin etsimään näiden kautta kehitysehdotuksia. Opinnäytetyössä nostetaan esille kyselyn ja haastattelun pohjalta myös asioita, joita vastaavan toiminnan aloittamista pohtivan yrityksen olisi hyvä ottaa huomioon. Asiakaspalautteen ja työyhteisöluotsien haastattelun perusteella pohditaan toiminnan kehittämistä ja mahdollisten ongelmakohtien ratkaisua.

## **2 Kohdeyritys**

### **2.1 Henkilöstö**

Kohdeyrityksessä työskentelee yhteensä noin 1 950 henkilöä, joista valtaosa on logistiikkatyöntekijöitä (taulukko 1). Työntekijöistä suurin osa on logistiikka-alalle tyypillisesti miehiä. Organisaation eri osat ovat keskenään hyvin erikokoisia vaihdellen pienistä viiden henkilön yksiköistä lähes tuhannen työntekijän yksikköön. Erikoiset organisaatiot vaativat yritykseltä joustavuutta ja monipuolisuutta esimerkiksi esimiestyön tukemisessa. Samalla on kuitenkin pidettävä huolta työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta.

Taulukko 1. Kohdeyrityksen henkilömäärän jakautuminen.

Organisaatio	henkilömäärä
Oasasto 1	10
Oasasto 2	5
Oasasto 3	5
Oasasto 4	(emoyhtiön henkilöstöä)
Oasasto 5	25
Oasasto 6	950
Oasasto 7	400
Oasasto 8	450
Oasasto 9	50
Oasasto 10	50
<b>Yhteensä</b>	<b>1 950</b>

Kohdeyrityksen henkilöstön määrä on siis verrattain iso, ja samalla vaihtuvuus on suurta. Työnantajan kannalta on taloudellisesti tärkeää, etteivät poissaolomäärät kasva suuriksi ja että sairauseläkepäätökset pysyvät kohtuullisella tasolla.

## 2.2 Työnkuva

Työ logistiikkakeskuksessa on kolmivuorotyötä, ja logistiikkakeskus on avoinna aina. Logistiikkatyö on fyysisesti raskasta, ja samankaltaiset työliikkeet toistuvat siinä useita kertoja päivässä. Työssä nostetaan ja liikutetaan päivän aikana 4 000–8 000 kiloa tarvikkeita.

Valtaosa kohdeyrityksen työntekijöistä on erittäin sitoutuneita ja motivoituneita työhönsä, ja työsuhteet ovat olleet jopa 50 vuoden mittaisia. Työnantaja koetaan luotettavaksi ja kokonaispalkkaus henkilöstöetuineen nähdään kannustavana. Työtahtiin ja sitä kautta kannustepalkkaan voi vaikuttaa itse.

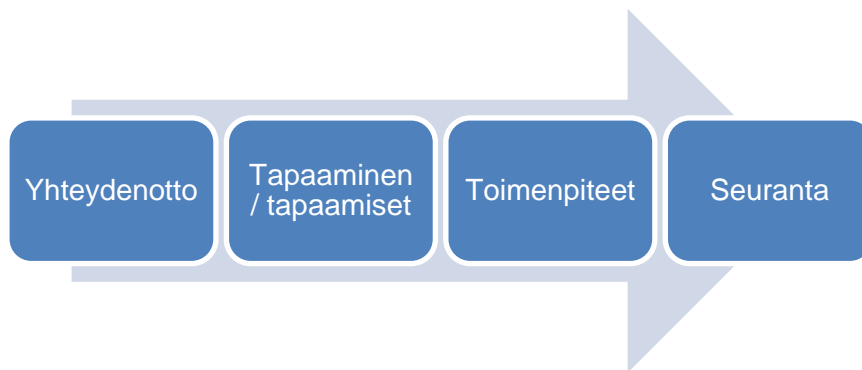
Työntekijöiden työkykyä ylläpidetään kohdeyrityksessä erilaisin keinoin, kuten tarjoamalla vaadittua kattavampi työterveyshuolto, tarjoamalla Smartumin liikunta- ja kulttuurirahaa sekä noudattamalla varhaisen tuen mallia poissaoloissa. Lisäksi kohdeyrityksessä on päihdeohjelma, jonka mukaisesti päihteiden käytöstä johtuvia ongelmia pyritään ratkaisemaan niin, että työntekijä pysyy työelämässä.

Henkisesti työtä ei kuitenkaan koeta haastavaksi tai tarpeeksi monipuoliseksi, ja vaikuttamismahdollisuudet koetaan vähäisiksi. Sairauspoissaoloja on verrattain paljon ja ne aiheuttavat kohdeyritykselle ylimääräisiä kuluja. Sairauspoissaolojen sekä työkyvyttömyyseläkkeiden vähentämiseksi on tehty aktiivista työtä useita vuosia. Lähtökohtana näissä toimenpiteissä on aina ollut se, että työntekijän työkyky ei pääse esimerkiksi pitkittyneiden poissaolojen takia heikentymään entisestään. Vuonna 2013 mukaan otettiin henkilökohtaisempi lähestymistapa: työyhteisöluotsitoiminta.

### 3 Työyhteisöluotsitoimintamallin kuvaus

Vuonna 2013 valittiin yhdeksi poissaolojen ja työkyvyn ylläpitämisen malliksi työyhteisöluotsitoiminta. Luotsitoiminnan prosessin eteneminen on kuvailtu kuviossa 1. Kohdeyritykseen palkattiin yrityksen sisältä henkilö, jolla on vahva osaaminen henkilöstöjohtamisesta, kokemusta logistiikan esimiestyöstä sekä näkemystä siitä, mitkä ovat poissaolojen ja niistä koituvien kustannusten perimmäisiä syitä.

Luotsitoiminta osoittautui toimivaksi ja inhimilliseksi keinoksi työkyvyn haasteissa ja niiden ratkaisemisessa. Keväällä 2014 kohdeyritykseen palkattiin toinen työyhteisöluotsi vastaamaan toisen logistiikkakeskuksen haasteista, sillä myös siellä sairauspoissaolot ovat lisääntyneet.



Kuvio 1. Työyhteisöluotsiprosessin eteneminen.

Työyhteisöluotsin tehtävänä on keskustella niiden henkilöiden kanssa, joilla on huomattavasti poissaoloja, ja keksiä heidän kanssaan ratkaisu poissaolokierteen katkaisemiseksi. Lisäksi työyhteisöluotsin asiakkaina ovat henkilöt, joilla on vaarana jäädä ennenaikaiselle työkyvyttömyyseläkkeelle.



Työyhteisöluotsipalvelu on avoinna myös toimihenkilöille, jotka esimerkiksi pohtivat oikeanlaista lisäkoulutusta. Toimihenkilöiden osalta luotsitoiminta on alkanut kiinnostamaan erityisesti sen jälkeen, kun yrityksessä ilmoitettiin tapahtuvan suuria muutoksia toimintamallissa.

Kaikkien keskustelujen perustana on aina asiakkaan luottamus työyhteisöluotsiin, asiakkaan omien vahvuuksien etsiminen ja kannustaminen asiakkaan omaan aktiivisuuteen ongelmien ratkaisussa. Luotsi ei selvitä etukäteen tietoja henkilöstä eikä täten muodosta ennakkokäsitystä mahdollisista ongelmista. Asiakkaan kanssa keskustellaan asiakkaan sanoin ja käsittein siitä, miksi hän on tullut luotsipalvelun asiakkaaksi. Tämän jälkeen etsitään vahvuudet ja aktivoidaan henkilö toimimaan itse jotain tiettyä päämäärää kohti, esimerkiksi hakeutumaan tiettyyn koulutukseen. Luotsilla on tarvittaessa oltava rohkeutta myös sanoa, mikäli asiakkaan toiveet tulevaisuudesta on epärealistiset.

Toiminnan tavoitteena ei läheskään aina ole löytää asiakkaalle paikkaa kohdeyrityksen ulkopuolelta. Toisinaan pelkkä keskustelu luotsin kanssa on palauttanut työmotivaation asiakkaan nykyisiin tehtäviin tai luotsi on huomannut päihdeongelman taustalla mahdollisen hoitamattoman sairauden. Tällaisessa tilanteessa luotsi on lähettänyt asiakkaan työterveyslääkärille ja oikean hoidon löydyttyä asiakas on palannut entisiin työtehtäviinsä.

Poissaoloihin johtaneet ongelmat saattavat siis olla hyvin moninaisia elämänhallintaan liittyviä asioita, kuten hoitamattomia mielenterveyden ongelmia, jota peitellään päihteiden käytöllä. Asiakkailta saattaa olla myös parisuhteessa tai taloudessa ongelmia.

Työyhteisöluotsin toiminnassa on tärkeää pysyä ajan tasalla monissa yhteiskunnallisissa asioissa. Luotsin on tunnettava ja päivitettävä tietoaan liittyen työlainsäädäntöön, Kelan ja TE-keskusten vaatimuksiin sekä erilaisiin kouluttautumismahdollisuuksiin niin kotimaassa kuin ulkomaillakin. Luotsilla on myös oltava näkemystä tulevaisuuden ammateista, jotta asiakkaille voidaan etsiä sellaista ammattia, joka työllistää henkilön pidemmällä aikavälillä.

Ensimmäisessä tapaamisessa sovitaan aina konkreettisia toimenpiteitä. Mikäli jatkosta ei päästä yksimielisyyteen, annetaan työntekijälle mahdollisuus pohtia asioita omaan tahtiin, mutta seuraava aika kuitenkin varataan. Mikäli jo ensimmäisen keskustelun

aikana tulee ilmi asiakasta kiinnostavia vaihtoehtoja, kuten uuden urapolun valinta (kouluttautuminen), selvitetään, kuinka hän helpoiten pääsee häntä kiinnostavalle alalle töihin. Työyhteisöluotsi on tarvittaessa jopa ollut asiakkaan mukana kouluvierailulla asiakkaan jännittäessä asiaa normaalia enemmän. Tulokset ja vapaaehtoinen palaute on pääasiassa ollut positiivista.

Työyhteisöluotsitoiminta perustuu osittain yksilön työnohjaukseen. Työnohjaus edellyttää ohjaajalta kykyä ja halua sitoutua tarkastelemaan omaa työskentelytapaa sekä omia työhön liittyviä kokemuksia. Ohjattavalta se edellyttää halua ja kykyä reflektoida omaa työtään ja työn tekemisen tapaa (Kallasvuo ym. 2012, 21.)

Asiakassuhteessa kokeneempi saman alan työntekijä ja ihmissuhdealan asiantuntija antaa säännöllistä, prosessiluontoista ohjausta ja tukea työongelmien selvittelyssä, oman toiminnan arvioinnissa ja jatkotoimien suunnittelussa (Kallasvuo ym. 2012. s. 17).

Luotsitoiminnassa käytetään työohjauksen lisäksi coachingin toimintamallia, jossa luotsi on ikään kuin coach ja asiakas valmennettava. Coaching-prosessi perustuu näkökulmien laajentamiseen, sisäisten esteiden voittamiseen, sisäiseen suunnanmuutokseen ja sen oivaltamiseen, tehokkaisiin tavoitteisiin, käytäntöön viemiseen ja arviointiin ja tekemiseen (Carlsson & Forssell 2008, 70, 113).

Kuten coachingissa, on luotsilla erilaisia tekniikoita asiakkaan kanssa keskusteleminen. Näitä tekniikoita ovat mm. voimalliset kysymykset, ääneen sanominen, keskeyttäminen, kokonaiskuvan piirtäminen, ajatussolmujen avaaminen, tehokas tehtävänanto ja tunnustuksen antaminen (Carlsson & Forssell. 2008, 129, 154).

## **4 Työhyvinvointi sekä taloudellinen ja sosiaalinen vastuu**

### **4.1 Työhyvinvointi**

Toimiva yritys huolehtii työntekijöidensä hyvinvoinnista ja työkyvyn edellytyksistä huolehtiminen on osa hyvää työkykyä (Ahola 2011, 111). Työhyvinvointi tarkoittaa toisaalta jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa. Toisaalta se tarkoittaa koko työyhteisön yleistä viretilaa. (Ojala & Ahonen 2003, 19.) Työhyvinvoinnin

määrittämisen vaikeus on sen abstraktisuus: se tarkoittaa eri tahoille (työntekijä vai työnantaja) ja ihmisille eri asioita. Kun työ on fyysistä, kuten kohdeyrityksen logistiikka-työ, liittyy työhyvinvointi konkreettisiin asioihin, kuten fyysisten olosuhteiden kehittämiseen mahdollisimman turvalliseksi ja ihmisten fyysisen työhyvinvoinnin varmistamiseen. (Ojala & Ahonen. 2003, 22.)

Suomessa työhyvinvoinnin määrittelyssä käytetään usein Päivi Rauramon (2010) työhyvinvoinnin portaiden viittä tasoa, jotka mukailevat Maslow'n tarvehierarkiaa.

- 1) Psykofysiologiset tarpeet (terveys): Työpaikoilla terveyteen vaikuttavia toimia ovat henkilöstön terveyden ja toimintakyvyn lisääminen, kansantautien, työhön liittyvien sairauksien, tapaturmien ja muiden terveysongelmien vähentäminen sekä ennen aikaisten eläkkeiden vähentäminen (Rauramo 2012, 26.) Kohdeyrityksessä kannustetaan henkilöstöä terveellisiin elämäntapoihin ja työterveys-huollossa pyritään jokaisella käynnillä käymään paitsi kyseiseen vaivaan liittyvät ongelmat myös työntekijän terveyden kokonaistilanne.
- 2) Turvallisuuden tarve: Turvallisuusjohtaminen on turvallisuuteen, terveyteen ja usein myös ympäristöasioihin liittyvää suunnitelmallista ja järjestelmällistä kehittämistä ja johtamista organisaatiossa (Rauramo 2012, 71.) Kohdeyrityksessä on turvallisuusorganisaatio ja sen toiminta on aktiivista. Tapaturmat tilastoidaan ja käydään läpi turvallisuusorganisaation säännöllisissä tapaamisissa, yrityk-sessä on käytössä myös ”Läheltä piti” -raportointi.
- 3) Yhteisöllisyyden tarve: Ihmissuhteet ovat oleellinen osa työmotivaatiota, työn tu-loksellisuutta sekä työhyvinvointia (Rauramo 2012, 105). Kohdeyrityksellä on ol-lut haasteita yhteisöllisyyden tunteen luomisen kanssa. Tämä voi johtua mm. siitä, ettei esimiesten perehdytyksessä ole huomioitu lainkaan monikulttuurisen työyhteisön johtamista ja siitä johtuvia kulttuurien sekä arvojen kohtaamista.
- 4) Arvostuksen tarve: Jokaisen yksilön ponnistelut ja työpanos on otettava huomi-oon ja jokaista on kohdeltava arvostavasti (Rauramo 2012, 124). 1960-luvulla tehdyn luokittelun (Kahn & Wiener) mukaisesti työhön voi suhtautua kuudesta näkökulmasta: keikka, homma, ammatti, ura, kutsumus ja elämäntehtävä. Koh-deyrityksen logistiikan työtehtävät sijoittuvat korkeimmillaan uratasolle, sillä teh-

tävissä ja vastuissa on mahdollisuus edetä. Pääasiassa alalla käytetään työstä termejä keikka tai homma.

- 5) Itsensä toteuttamisen tarve (osaaminen): Osaamistaan kehittämällä organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa ja säilyttää kilpailukykynsä jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä (Rauramo 2012, 146). Kohdeyritys on vasta viime vuosina ottanut käyttöön työnkierron ja aktiivisemman otteen henkilöstön osaamisen monipuolistamiseen.

Työhyvinvoinnin johtamiseen tarvitaan aktiivista johtamisotetta. Kaikille onnistuneille työyhteisön hyvinvoinnin kehittämistavoille on yhteistä, että johtamisella on niissä keskeinen rooli (Vesterinen 2006, 83). Työhyvinvointi ei yrityksessä olekaan missään vaiheessa valmis, vaan se on jatkuvasti kehittyvä osa-alue, jota kannattaa kehittää. Organisaation tuloksellisuuden ja sen jäsenten hyvinvoinnin välinen yhteys on kiistaton, ja henkilöstötyytyväisyydellä on kiinteät yhteydet asiakastyytyväisyyteen, johtamiseen, osaamisen kehittämiseen sekä tuottavuuteen (Manka 2010, 75).

Työhyvinvoinnin johtaminen on määriteltävissä johtamisen näkökulmaksi, joka ottaa johtamistehtäviin sisältyvän seurannan, valvonnan, varmistamisen ja ohjauksen huomioon työorganisaation kaikilla tasoilla:

- työturvallisuus
- työkyky ja työssä jaksaminen
- henkinen hyvinvointi
- ikä ja sukupuoli sekä muut työhön ja työolosuhteisiin asiayhteydessä olevat yksilölliset ominaisuudet
- työorganisaation, lähityöyhteisön ja teknologisten järjestelmien ja niiden hallitun muutoksen tarpeet (Tarkkonen 2012, 77).

Jotta työhyvinvointia voidaan kehittää tuloksellisesti, sitä pitää voida mitata ja arvioida (Rauramo 2012, 20). Työhyvinvoinnin mittarit voi jakaa esimerkiksi taloudellisiin ja työyhteisön mittareihin (kuvio 2).

## Taloudelliset mittarit

- Ajankäytön seuranta
- Tuloksellisuus

## Yksilön, työyhteisön ja toimintaympäristön mittarit

- Tervys
- Turvallisuus
- Yhteisöllisyys
- Osaaminen

Kuvio 2. työhyvinvoinnin mittareiden jako (mukaillen Rauramo 2012, 20).

### 4.2 Taloudellinen vastuu

Taloudellinen vastuu on huolehtimista tehokkuudesta, kannattavuudesta ja kilpailukyvyistä. Se merkitsee myös hyvän hallintotavan noudattamista sekä riskienhallintaa. (Talentum 2016.)

Taloudellinen vastuu on länsimaisille yrityksille itsestään selvä asia, sillä ne pitävät yleensä omistajien ja rahoittajien tarpeiden tyydyttämistä toimintansa päätarkoituksena (Ketola 2005, 32). Taloudellisesti vastuullisesti toimiva yritys osaa kuitenkin vetää rajan kohtuullisen ja liiallisen voitontavoittelun välille. Länsimaisessa yhteiskunnassa ahneuden rajaa on alettu määrittämään siihen pisteeseen, jossa yrityksen taloudellinen voitontavoitteluvastuu kohtaa yrityksen sosiaalisen ja ekologisen vastuun (Ketola 2005, 34.)

Taloudellisesti vastuullinen yritys pyrkii toki vähentämään turhia kuluja, mutta tärkeää on huomioida kulusäästöjen motiivit, toisin sanoen tulee huomioida onko kysymys siitä, vähennetäänkö kustannuksia osinkojen, osakekurssien tai optioiden vai liiketoiminnan jatkuvuuden ja työntekijöiden työllisyyden vuoksi (Ketola 2005, 34.)

### 4.3 Sosiaalinen vastuu

Sosiaalinen vastuu yrityksessä korostuu suhteessa omaan henkilöstöön, vaikka se käytännössä tarkoittaa myös vastuuta yrityksen lähiympäristöön, kuten yhteistyöhön

lähialueen koulujen kanssa. Sosiaalisessa vastuussa onkin perimiltään kyse ihmis-oikeuksista (Ketola 2005, 40.)

Vastuullinen yritys noudattaa lainsäädännössä asetettuja minimivaatimuksia henkilökuntaansa nähden ja on oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen. Yrityksen kestävästä kehityksestä edistävään välittömään sosiaaliseen vastuuseen kuuluu yrityksen työntekijöiden hyvinvointiin ja osaamiseen liittyviä asioita (Rohweder 2004, 103). Tällaisia asioita ovat mm. työhönotto, työturvallisuus ja työskentelyolosuhteet, työterveyshuolto ja muu työkyvyn ylläpitäminen, henkilöstön tyytyväisyys ja työmotivaatio, henkilöstön koulutus ja muu työssä kehittymien, palkitseminen, syrjimisen kieltäminen, kulttuurisen erilaisuuden hyväksyminen ja työsuhteen päättämiseen liittyvät kysymykset (Rohweder 2004, 103.)

## **5 Sairauspoissaolojen ja ennenaikaisten eläkepäätösten ongelmat**

### **5.1 Sairauspoissaolot ja niiden vaikutus työnantajaan**

Tietyn rajan ylitettyään sairauspoissaolojen määrä kertoo työorganisaatiosta, sen työolosuhteista, työn järjestelyistä ja mitoituksista sekä työhyvinvoinnin laadusta enemmän kuin sairastavien henkilöiden yksilökohtaisista ominaisuuksista (Tarkkonen 2012, 69).

Kohdeyrityksen suurimmassa yksikössä vuonna 2012 sairauspoissaoloprosentti oli 15,91 %. Tämä vastaa 30 231 sairauspoissaolopäivää. Kun laskennallinen yhden päivän kustannus on 300 euroa, maksoivat pelkästään yhden yksikön poissaolot työnantajalle yli 9 milj. € vuodessa.

Työterveyspalvelut raportoivat nykyään aktiivisesti poissaoloista. Yleisimpiä syitä poissaoloille ovat tuki- ja liikuntaelinten sairaudet sekä mielenterveyden ongelmat. Puhutaan myös ”muista elämäntilanteiden ongelmista”.

Kela ei maksa sairauspäivärahaa työnantajalle, mikäli työnantaja ei ole kolmenkymmenen sairauspoissaolopäivän jälkeen ohjannut henkilöä työterveyshuoltoon ja yhdeksänkymmenen päivän jälkeen pitänyt työkykyneuvottelua henkilön työkyvystä. Näiden

vaatimusten lisäksi kohdeyrityksessä on käytössä jo 20 sairauspoissaolopäivän jälkeen ns. varhaisen tuen mallin mukaiset keinot henkilön työkyvyn kartoittamiseksi.

## 5.2 Työkyvyttömyyseläkkeet ja niiden vaikutus työnantajaan

Pitkäaikaisen sairastumisen tai kuormittuneisuuden seurauksena voi olla työkyvyn menetys ja ennenaikainen eläköityminen. Tällaiset tapaukset ovat aina kalliita työnantajalle, ja niitä tulisi välttää kaikin keinoin (Tarkkonen 2012, 71). Mitä nuorempana työkyvyttömyyseläkkeelle joutuu, sitä kalliimmaksi se työnantajalle tulee. Kohdeyrityksessä työkyvyttömyyseläkkeelle jäädään useimmiten tuki- ja liikuntaelinten sairauksien takia.

Yrityksen TyEL-maksuun sisältyvän työkyvyttömyysoosan suuruuteen vaikuttaa muun muassa yrityksen koko, joka määritellään yrityksen kahden vuoden takaisen vakuutettujen palkkasumman perusteella. Palkkasumman ylittäessä vajaan kahden miljoonan euron rajan summaan vaikuttaa myös yrityksen omien parin vuoden takaisten työkyvyttömyystapausten määrä. (Eläketurvakeskus 2016). Erisuuruisille työkyvyttömyysriskeille määriteltäviä maksuluokkia on 11, joista kohdeyrityksen maksuluokka on 7. Vastavan työn perusluokka on 4.

Yrityksellä on vastuu myös irtisanoutuneista ja irtisanotuista henkilöistä henkilön jäätyä pois yrityksen palveluksesta, mikäli hän ei siirry uuden työnantajan palvelukseen. Mikäli henkilö päättyy tänä aikana työkyvyttömyyseläkkeelle ja työkyvyttömyyden katsotaan johtuvan työstä, kuuluu eläkkeen kustannukset viimeisimmän työnantajan maksettavaksi. Näistä eläkepäätoöksistä on koitunut kohdeyrityksille suuria kustannuksia jälkikäteen, ja tämän takia on tärkeää, että sairauseläkeuhan alla olevien henkilöiden tilanne kartoitetaan mahdollisimman hyvin ja että mahdollisuuksien mukaan pyritään löytämään uudelleen koulutuksen kautta uusi ura. Työyhteisöluotsin toimenkuvaan kuuluu myös kohdeyrityksestä lähteneiden ja sairauseläkevaarassa olevien henkilöiden kontaktointi.

## 6 Kysely

Kehityshankkeessa tehtiin luotsitoiminnan asiakkaille kysely. Kyselyllä haluttiin kartoittaa paitsi asiakkaiden tyytyväisyyttä luotsitoimintaan myös kuulla heidän kehittämisehdotuksiaan. Kysely pidettiin avoimena vuoden 2015 kevään ja kesän aikana. Kysely

tehtiin verkkokyselynä (Aitiopaikka-kysely), ja siihen vastasi määräaikana 64 henkilöä. Kysely on opinnäytetyön liitteenä 1.

Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostilla sen jälkeen, kun asiakkaan kanssa oli sovittu tulevaisuuden askelmerkeistä ja uutta käyntiä ei enää tarvittu.

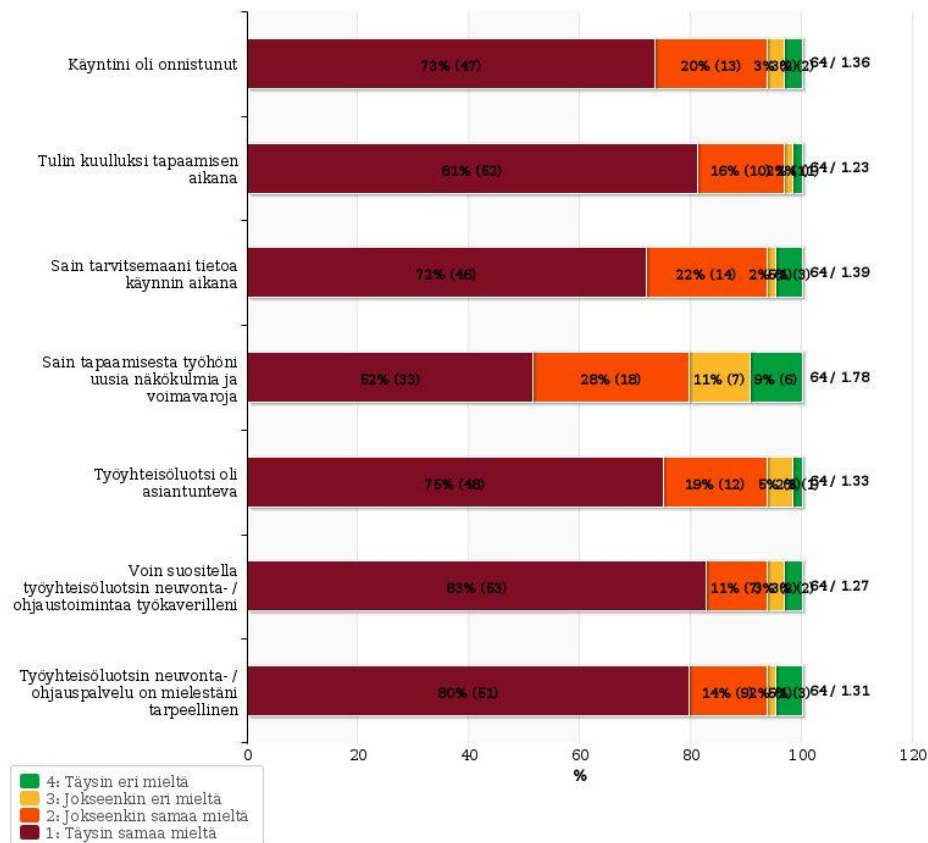
Taustatietoina kysyttiin vastaajan sukupuoli sekä ikäryhmä. Ikäryhmät kyselyyn tehtiin niin, että tuloksista pysyi tarkastelemaan eri elämänvaiheessa olevien asiakasryhmien tyytyväisyyttä palveluihin.

Kyselyyn vastasi 31.7.2015 mennessä 64 henkilöä. Vastanneista miehiä oli 59 % ja naisia 41 %. Vastaajista 48 % oli yli 41-vuotiaita ja 14 % alle 25-vuotiaita.

Kyselystä selvisi myös, että aika luotsipalveluihin varattiin pääasiassa itse (48 %) tai esimiehen kautta (42 %). Loput ajoista (9 %) varattiin työterveyshuollosta.

Asiakkaista 31 % tarvitsi vain yhden käynnin luotsipalveluissa. Toisaalta 30 % luotsipalveluita käyttäneistä tarvitsi vähintään kolme käyntiä tai enemmän. Suurin syy luotsipalveluihin tuloon oli tiedon tarve. Luotsien mukaan useilla asiakkailla onkin ollut ajatuksessa esimerkiksi uran vaihto, mutta omat voimavarat eivät välttämättä ole riittäneet esimerkiksi koulutusvaihtoehtojen selvittämiseen. Useamman kerran käyneillä asiakkailla ongelmat ovat olleet haastavampia kuin muilla, ja niiden selvittäminen on vaatinut enemmän aikaa.

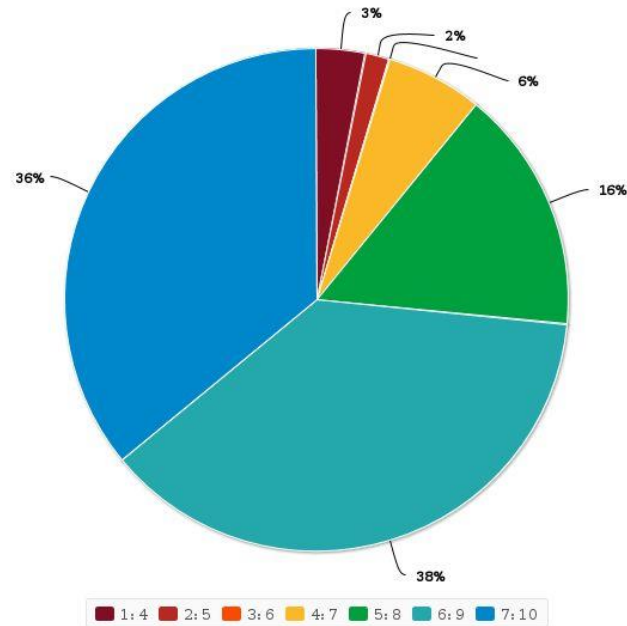




Kuvio 3. Arvio käyntiäsi työyhteisöluotsilla.

Kuviossa 3 esitetään arvioita työyhteisöluotsin vastaanotolla käymisestä. Yksi tärkeimmistä kysymyksistä oli asiakkaiden kokemus siitä, että hän tuli kuulluksi käyntien aikana. 81 % vastaajista oli asiasta täysin samaa mieltä, ja 97 % vastaajista oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä asiasta. Tähän tulokseen ollaan erittäin tyytyväisiä, sillä samalla vastaajalla on ollut tunne siitä, ettei luotsi ole johdattanut häntä johonkin suuntaan, vaan lähtökohtana ovat olleet asiakkaan omat intressit.

Työyhteisöluotsipalvelujen neuvonta- ja ohjauspalvelu koettiin tarpeelliseksi, vaikka vain puolet vastaajista oli sitä mieltä, että he saivat tapaamisesta uusia näkökulmia ja voimavaroja (nykyiseen) työhönsä.



Kuvio 4. Luotsipalveluiden yleisarvosana.

Kuviossa 4 esitetään työyhteisöluotsipalvelujen yleisarvosanan jakautuminen. Yleisarvosana luotsipalveluista on kyselyn perusteella 8,9. Tulosta voidaan pitää hyvänä, ja se kertoo asiakkaiden tyytyväisyydestä luotsitoimintaan.

Avoimissa vastauksissa kysymykseen "Miten hyödyit käynnistäsi työyhteisöluotsin luona?" korostui tiedonsaanti:

Sain suunnan mitä kannattaa omalla kohdalla lähteä opiskelemaan, millainen itse olen ja minkä tyyppisiin tehtäviin ehkä kannattaa hakeutua tulevaisuudessa.

Löysin henkilön johon voin luottaa, joka tuntee erittäin hyvin työyhteisöasiat ja on erittäin luotettava.

Hän jatkuvasti kehittää itsesi. Ennen selitän asiat hän jo näytti minulle uudet mahdollisuuksia.

Sain hyvän sysäyksen hoitaa asioita eteenpäin ja nähdä myös vähän parempaa tulevaisuutta.

Sain tietoa opiskelumahdollisuuksista työn ohessa.

Kysymykseen työyhteisöluotsitoiminnan kehittämiseen tuli 17 vastausta. Näissä vastauksissa toivottiin pääosin parempaa tiedottamista luotsipalveluiden olemassaolosta.

Kysely vahvisti tunnetta onnistuneista asiakastapaamisista. Se antoi kuitenkin myös hyvää palautetta luotsitoiminnan tiedottamiseen liittyvissä asioissa.

## 7 Haastattelu

Opinnäytetyötä varten kahden työyhteisöluotsin kanssa käytiin keskusteluja kaksi kertaa. Ensimmäisessä tapaamisessa (ei haastattelu) syksyllä 2014 pyrittiin saamaan raamat opinnäytetyölle. Tämän keskustelun pohjalta tehtiin suunnitelma kyselyssä käytettävistä kysymyksistä ja toive luotsitoiminnan kehittämisehdotuksista.

Toinen tapaaminen järjestettiin 13.11.2015. Tämä tapaaminen tehtiin haastatteluna (kysymykset ovat liitteessä 2), ja haastattelu kesti noin tunnin. Annoin haastateltavalle kyselyn tulokset etukäteen kokonaisuudessaan käyttöön, jotta haastattelutilanteessa ei tarvitsisi käyttää aikaa niiden läpikäymiseen.

Haastattelun alussa käytiin läpi opinnäytetyön tilanne aikatauluineen ja kerrattiin kyselyn kysymykset. Tämän jälkeen kävimme vielä yhdessä läpi asiakastytyväisyyskyselyn tuloksia ja pohdittiin luotsitoiminnan kehittämistä niiden pohjalta.

Vastauksissa ei ilmennyt varsinaisia yllätyksiä. Keskustelimme joidenkin tulosten kohdalla myös siitä, että toisinaan on henkilöitä tai henkilökemioita, jossa yhteistyön saavuttaminen on vaikeaa ja onnistuminen käytännössä mahdotonta. Asiakkaan asenne voi entisten elämäkokemusten saattamana olla vaikea, tai asiakas ei suostu näkemään omassa toiminnassaan mitään väärää tai kehitettävää.

Haasteita työyhteisöluotsin toiminnassa aiheuttaa toisinaan asioiden venyminen ja hitaus. On kuitenkin luotsista itsestäänkin paljon kiinni kuinka nopeasti asiat lähtevät eteenpäin. Toisaalta samalla tulee kuunnella asiakasta ja antaa hänelle aikaa pohtia omaa uraa ja tulevaisuuttaan. Varsinaiset toiminnan kehittämiseen tähtäävät asiat esitetään kappaleessa 8.

Haastattelussa pohdittiin myös, mitä yrityksen olisi hyvä huomioida, mikäli se aikoo ottaa luotsitoiminnan käyttöönsä, ja mahdollisuutta ulkoistaa luotsitoiminta. Ulkoistaminen nähdään myös mahdolliseksi, mutta samalla pohdittiin, että asiakkaan kannalta täysin ulkopuolinen toimija saattaa aiheuttaa turhaa hämmennystä ja vastustusta.

## 8 Toiminnan kehittäminen

### 8.1 Tiedottaminen

Kyselyn palautteissa korostui se, että luotsitoiminnasta tulisi tiedottaa enemmän, ja moni toivoi, että olisi kuullut luotsitoiminnasta aikaisemmin. Kohdeyrityksessä nähdään kuitenkin, että tällä hetkellä tiedottamisen taso on sopiva. Työyhteisöluotsit tekevät työtä henkilöiden kanssa, ja työpäivässä täytyy olla aikaa palautumiselle ja tarvittaessa reflektoinnille. Tapaamisaikoja ei voi varata enempää kuin kuusi yhdelle päivälle tai enintään 24 tapaamista viikolle.

Tiedottamisessa tullaan kuitenkin vastaisuudessa huomioimaan paremmin mahdollisten hiljaisten kausien hyväksikäyttäminen jolloin ilmoitustauluilla tai työpaikan näytöille voidaan laittaa väliaikainen ilmoitus vapaista ajoista.

### 8.2 Tiedonsaanti ja ajantasaisen tiedon päivittäminen

Koska tiedonsaanti merkittiin kyselyssä yhdeksi tärkeimmistä käynnin syistä, on erityisen tärkeää vastaisuudessa pitää huolta siitä, että luotseilla on mahdollisuus myös oman tiedon päivittämiseen. Tiedon päivittäminen erityisesti työvoima- ja koulutusasioissa tulee suunnitella ja kirjata kehityskeskusteluissa ylös ja sen toteutumista tulee myös seurata aktiivisesti.

Tietoa voi päivittää esimerkiksi seuraavin keinoin:

- erityisesti sellaisten poliittisten päätösten seuraaminen, joilla on vaikutusta esimerkiksi TE-keskusten, Kelan tai sosiaalitoimen toimintaan ja asiakkaiden taloudelliseen tilanteeseen
- ammattikirjallisuuden, lehtien sekä artikkeleiden seuraaminen
- verkostoituminen ja seminaarit.

Yksi tähän liittyvä kehittämiskohde on luotsin ammatillisen taidon ylläpitäminen. Luotsin on oltava selvillä työelämän ja työhyvinvoinnin tulevaisuudesta. Sopivia ammatillisia koulutus- ja ammattitaitoa ylläpitäviä vaihtoehtoja ovat esimerkiksi

- Työterveyslaitoksen (TTL) koulutukset ja osallistuminen TTL:n rahoittamiin hankkeisiin

- yksityisten laitosten, kuten Management Institute of Finland (MIF), järjestämät koulutusohjelmat
- jatko-opinnot ammattikorkeakoulussa tai yliopistossa.

Ongelmia tiedonsaannissa konsernin sisällä aiheuttaa työhyvinvointi- ja työkykyasioiden sijoittuminen useaan eri paikkaan. Asioista vastaavien tahojen hahmottaminen tulee tehdä helpommaksi, samoin vastuiden selkeyttäminen erityisesti siinä, mikä kuuluu esimiestyöhön.

Luotsi tarvitsee toiminnassaan ymmärrystä tulevaisuuden ammateista. Tätä varten tulee mahdollistaa osallistuminen alan seminaareihin ja on edistettävä sopivan verkoston luomista. Toiminnan on oltava suunnitelmallista.

### 8.3 Esimiestyön kehittäminen

Luotsitoiminnassa osa ajasta menee selvästi esimiehelle kuuluvaan työhön. Esimiesten lisäkoulutuksella voitaisiin vapauttaa työyhteisöluotsin aikaa niille, joilla on tarvetta ratkaista isompia ongelmia.

Urasuunnittelu ja ammatillinen kehittäminen ei ole esimiestyötä, mutta esimerkiksi erilaisten työkykyyn liittyvien hankkeiden loppuun vienti sekä niiden aktiivinen seuranta on tärkeää organisoida ilman työyhteisöluotsin osallistumista. Haastattelussa (13.11.2015) tuli ilmi, että esimerkiksi varhaisen tuen mallin toteutuminen kohdeyrityksessä riippuu hyvin paljon esimiehestä. Kohdeyrityksellä tulisikin olla kiinnostusta ja rohkeutta panostaa vielä enemmän esimiestyön tukemiseen ja seurantaan.

Tässä kohtaa on kuitenkin hyvä muistaa, että joskus työntekijän ongelmat johtuvat henkilökemioista oman lähiesimiehen kanssa. Näissä tapauksissa työyhteisöluotsi on oikea henkilö tarkastelemaan kokonaistilannetta. Tarkoitus ei tällaisissa tapauksissa luonnollisestikaan ole löytää työntekijälle uutta uraa muualla, vaan ratkaista ongelma esimiehen kanssa tai mahdollisesti työkierron kautta.

#### 8.4 Yhteistyöverkon toimivuus

Työyhteisöluotsi toimii monen eri organisaation kanssa:

- julkisen sektorin toimijat, kuten KELA ja TE-keskus sekä kunnan järjestämä sosiaalitoimi
- eläkeyhtiöt
- oppilaitokset, julkiset sekä yksityiset
- työterveyspalvelut
- kolmas sektori
- muut yritykset
- oman konsernin muut yritykset.

Luotsitoiminnassa on tarpeellista muodostaa toimiva yhteistyöverkosto edellä mainittujen tahojen kesken. Tällä hetkellä esimerkiksi yhteistyö TE-toimiston kanssa ei ole toimiva, sillä TE-toimiston kannalta asiakas on työelämässä – riippumatta siitä, pystyykö asiakas kyseisestä työtä tekemään. Samoin yhteistyö Kelan kanssa on koettu hankalaksi. Sosiaalitoimen osalta erot ovat kuntakohtaisia.

Eläkeyhtiöiden kanssa yhteistyö on vaihtelevaa (kohdeyrityksellä on kaksi eri toimipistettä ja historiallisista syistä johtuen toimipisteillä on eri eläkeyhtiö). Erityisesti eläkeyhtiöiden kanssa on tärkeää saada yhteistyö joustavaksi, sillä asiakkaan saaminen työelämään esimerkiksi uudelleen koulutuksen kautta on eläkeyhtiöiden kannalta taloudellisesti järkevää.

Oppilaitosten kanssa yhteistyö toimii kohtuullisen hyvin. Oppilaitokset ottavat yllättävän joustavasti vastaan opiskelijoita, mutta oppilaitoksista on toisinaan vaikea löytää henkilöä, joka ottaisi tarvittaessa henkilön vastuulleen ja järjestäisi tarvittavan perehdytyksen opiskeluun (luotsipalveluiden asiakkailla on toisinaan ongelmia sosiaalisissa tilanteissa sekä aloituskyvyn puutteita vaikka ammatillinen pätevyys olisikin huippuluokkaa).

Yhteistyö työterveyspalveluiden kanssa on toiminut heti alusta alkaen hyvin. Tarvittaessa tietoa vaihdetaan (asiakkaan luvalla), asiakkaan tilannetta tarkastellaan kokonaisuutena ja pidetään yhteisiä tapaamisia asiakkaan kanssa.

Kolmannen sektorin kanssa yhteistyö on vielä kohtalaisen vähäistä, ja se on eläkeyhtiöiden lisäksi toinen kohde, jossa nähdään vielä paljon mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen.

Suurin kehityskohde asiakkaan uudelleensijoittumisessa on tutkia paremmin oman konsernin ja yritysryhmittymän toimijoita. Tämä saadaan helposti toimivaksi yhteistyömalliksi, jos luotsitoimintaa lähdetään viemään yritysryhmittymän sisällä.

Työyhteisöluotsin toiveena on (haastattelu 13.11.2015), että kaikilla em. tahoilla olisi mahdollisuus ja tahtoa kohdata asiakas henkilönä jolle luodaan hänelle sopiva urapolku ja jolla on mahdollisuus menestyä työelämässä vaikka se ei kohdeyrityksessä onnistuisikaan. Asiakkaan kannalta parhaan tuloksen saa mikäli vastuu siirtyy ”saattaen” seuraavalle taholle. Tällä hetkellä vaikeuksia asioiden eteenpäin viemiselle aiheuttaa se, ettei yhteistyöverkosto ole välttämättä vielä valmis tämän tyyppiseen ongelmanratkaisuun vaikka se toisikin välittömiä säästöjä ja hyötyä kaikille osapuolille. Tähän vaaditaan luotsitoiminnan yleistymistä ja tunnettavuutta.

#### 8.5 Luotsitoiminnan aloittaminen yrityksessä: tarpeen ja toiminnan määrittely

Pohdimme haastattelun yhteydessä, mitä tällaisen työhyvinvoinnin muodon käyttöönottaminen vaatii yrityksessä. Minkälainen koulutus haettavalla luotsilla on oltava? Minne luotsi sijoittuu organisaatiossa ja kenelle hän vastaa toiminnasta? Kuinka paljon luotsi voi itsenäisesti päättää asioista?

Yrityksen on hyvä pohtia, onko luotsitoiminnalle tarvetta ja miten paljon luotsitoiminnalla on mahdollista säästää yrityksen varoja. Yrityksen on tehtävä selvitys poissaoloista ja niiden kustannuksista, samoin työeläkepäätöksistä. Aina työelämässä olevat ongelmat eivät ole suoraan rahassa mitattavia, mutta usein ongelmat työpaikoilla aiheuttavat vähintään välillisesti kustannuksia yritykselle esimerkiksi tehottomuutena.

Työnohjaajan pätevyydestä ei ole olemassa säädöksiä, mutta yleisesti ottaen työnohjaajalla (kohdeyrityksessä luotsilla) on hyvä olla työkokemusta yrityksen toimialasta. Luotsin koulutus voi hyvin olla esim. terveydenhuollollinen tai liiketaloudellinen, pääasia että luotsilla on näkemys yrityksen toimialasta, työnkuvasta sekä käytettävissä olevista mahdollisuuksista. Luotsin on henkilönä osattava kuunnella asiakasta ja oltava kärsivällinen sillä toisinaan asioiden eteneminen vie aikaa.

Ennen toiminnan aloittamista luotsille olisi hyvä antaa aikaa muodostaa verkosto ja tutustua kunnolla yrityksen toimintaan ja organisaatioon sekä yrityksen työkykyasioihin, työterveyshuoltoon sekä eläkeyhtiöön. Näiden lisäksi luotsi tarvitsee tietoa alueen oppilaitoksista, sekä mahdollisesta yhteistyöstä TE-keskusten ja KELAn kanssa.

Luotsitoiminta sijoittuu organisaatiossa luonnostaan joko henkilöstöhallinnon tai työterveyden organisaatioihin.

Luotsitoiminnasta on hyvä keskustella organisaatiossa myös esimiestasolla ja tuoda esille syitä miksi tämän tyyppiseen toimintaan on tarvetta organisaatiossa ja painottaa että toiminnassa ei ole tarkoitus saada ihmisiä välttämättä pois yrityksen palvelusta vaan löytää heille sellainen paikka jossa he pääsevät kokemaan onnistumisen tunnetta työssään ja sitä kautta parantamaan yrityksen kilpailukykyä.

## **9 Päätäntö**

Työyhteisöluotsitoiminta on inhimillinen ja tehokas keino saada aktivoitua henkilöitä takaisin työelämään. Se vaatii kuitenkin luotsilta omistautumista henkilöiden asioihin ja saattaa rasittaa luotsia itseäänkin. Luotsi tarvitsee henkilön, jonka kanssa voi käydä kokemiaan asioita läpi sekä kehittää itseään. Myös riittävästä palautumisesta on huolehdittava.

Asiakasnäkökulmasta luotsitoiminnasta saadut tulokset ovat hyviä ja toiminta on kohdeyrityksessä vakiintunut matalan kynnyksen toimintamalli. Kysyntää luotsitoiminnalle olisi enemmänkin mutta tällä hetkellä toimintaan ei ole mahdollista lisätä resursseja.

Toiminnassa on kuitenkin vielä kehitettävää. Näen tämän tyyppisessä toimintamallissa potentiaalia, mutta erityisesti mallin käyttöönottoa harkitessaan yrityksen kannattaa pohtia minkä tyyppistä henkilöä työhön haetaan, minkälainen koulutustausta tarvitaan, ja kenelle luotsitoiminta vastaa toiminnastaan. Toiminnalla ei ole tarkoitus korjata mahdollisesti huonosti organisoitua työhyvinvointia, saati esimiestyötä vaan parhaimmat tulokset (sekä taloudellisesti että sosiaalisesti) saadaan kun luotsi pääsee keskittymään ydintehtäväänsä, eli asiakkaan työuran pidentämiseen ja ohjaamiseen.



Luotsipalveluja olisi myös mahdollista markkinoida ja myydä ns. konsulttipalveluina, mutta tässä voi tulla helposti ongelmia asiakkaan kohtaamisen kanssa.

Kyselystä saatavan palautteen sekä haastattelun perusteella on opinnäytetyössä annettu kehitysehdotuksia toimintaa varten sekä annetaan ehdotuksia joilla pyritään kehittämään luotsitoimintaa sellaiseen suuntaan jossa olisi mahdollista oppia epäonnistumisista ja mikäli tarvetta, kehittää toimintaa entisestään.

Oli hienoa päästä tutustumaan kohdeyrityksen vastuullisuuteen itselleni uuden näkökulman kautta. Opinnäytetyö toi mukanaan paljon uutta tietoa mm. yrityksen vastuusta henkilöstöön nähden sekä sen kuinka yrityksen on muuttuvassa maailmassa keksittävä keinoja joilla toimia tuloksellisesti, mutta kuitenkin samalla vastuullisesti.

## Lähteet

Ahola, Kirsi 2011. Tue työkykyä. Käsikirja esimiestyöhön. Työterveyslaitos, Helsinki.

Björkman, Stefan 2015. Työelämä muuttuu – pärjääkö työnantaja? Talouselämä. 27.8.2015. [Http://www.talouselama.fi/tebatti/tyoelama-muuttuu-parjaako-tyonantaja-3480659](http://www.talouselama.fi/tebatti/tyoelama-muuttuu-parjaako-tyonantaja-3480659). Luettu 25.1.2016.

Carlsson, Maria & Forssell, Christina 2008. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma, Helsinki

Eläketurvakeskus 2016. Sopimustyönantajan maksuluokkamaksu. [Http://www.etk.fi/fi/service/tk-maksun\\_maksuluokat/395/tk-maksun\\_maksuluokat](http://www.etk.fi/fi/service/tk-maksun_maksuluokat/395/tk-maksun_maksuluokat). Luettu 29.2.2016.

Kallasvuo, Anita & Koski, Arja & Kyrönseppä, Ulla & Kärkkäinen Maj-Lis (toim.) 2012. Työyhteisön työnohjaus. SanomaPro, Helsinki

Ketola, Tarja 2005. Vastuullinen liiketoiminta. Sanoista teoiksi. Editat, Helsinki

Manka, Marja-Liisa, 2010, Tiikenrinloikka työniloon ja menestykseen, Talentum, Helsinki

Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY, Helsinki

Rauramo, Päivi, 2012, Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Editat, Helsinki

Rohweder, Liisa, 2004. Yritysvastuu. Kestävää kehitystä organisaatiolta. WSOY, Helsinki

Siponmaa, Kati 2014. Mielen sairastumisesta voi parantua – Keroputaan mallissa kohdataan potilas ihmisenä. Yle uutiset. Päivitetty 11.5.2015. [Http://yle.fi/uutiset/mielen\\_sairastumisesta\\_voi\\_parantua\\_\\_keroputaan\\_mallissa\\_kohdataan\\_potilas\\_ihmisena/7452980](http://yle.fi/uutiset/mielen_sairastumisesta_voi_parantua__keroputaan_mallissa_kohdataan_potilas_ihmisena/7452980). Luettu 25.1.2016.

Talentum 2016. Taloudellinen vastuu. [Http://www.talentum.com/fi/company/responsibility/article334449.ece](http://www.talentum.com/fi/company/responsibility/article334449.ece). Luettu 22.1.2016

Tarkkonen, Juhani 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Unipress, Kuopio

Vesterinen, Pirkko 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOYpro, Helsinki.

## Kyselylomake

### Sukupuoli

- Nainen
- Mies

### Ikä

- - 25 vuotta
- 26 - 40 vuotta
- 41 - vuotta

### Kenen toimesta ajanvaraus tehtiin työyhteisöluotsille?

- Varasin ajan itse
- Esimies varasi ajan
- Ajanvaraus sovittiin työterveyspalveluissa

### Valitse parhaiten käyntisi syytä kuvaavat kohdat (voit valita useamman)

- Tarvitsin ohjausta
- Tarvitsin tukea
- Tarvitsin tietoa
- Tarvitsin keskustelukumppania
- Jokin muu, mikä?

### Miten hyödyit käynnistäsi työyhteisöluotsin luona?

Avoin kysymys

### Arvio käyntiäsi työyhteisöluotsilla (asteikolla 1-4)

- Käyntini oli onnistunut
- Tulin kuulluksi tapaamisen aikana
- Sain tarvitsemaani tietoa käynnin aikana
- Sain tapaamisesta työhöni uusia näkökulmia ja voimavaroja
- Työyhteisöluotsi oli asiantunteva
- Voin suositella työyhteisöluotsin neuvonta- / ohjaustoimintaa työkaverilleni
- Työyhteisöluotsin neuvonta- / ohjauspalvelu on mielestäni tarpeellinen

**Minkä kouluarvosanan antaisit käynnistäsi asteikolla 4-10?**

**Miten mielestäsi voisimme kehittää työyhteisöluotsitoimintaa?**

Avoin kysymys

**Kiitos vastauksestasi! Kehitämme palvelua palautteesi perusteella.**

Avoin kysymys

Haastattelukysymykset 13.11.2015

Oliko asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksissa yllätyksiä? Jos tuli, mitä?

Mitä haasteita kohtaat työssäsi, oletko huomannut asioita joita voisi näiden pohjalta kehittää?

Mitä asioita tulisi mielestäsi huomioida jos yritys päättää ottaa käytäntöön työyhteisö-luotsipalvelut?